


# Wiążący i pomostowy kapitał społeczny we współpracy przedsiębiorców sektora turystycznego<sup>1</sup>

Dr hab. Katarzyna Czernek-Marszałek, prof. UE  
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Kolegium Zarządzania, Katedra Teorii Zarządzania  
 <https://orcid.org/0000-0002-9889-9821>

## Wprowadzenie

W ostatnich latach wzrasta zainteresowanie problematyką kapitału społecznego. Ma on kluczowe znaczenie w działalności gospodarczej przedsiębiorstw, zwłaszcza gdy wiąże się ona z koniecznością nawiązywania relacji międzyorganizacyjnych, w tym współpracy. W literaturze istnieje wiele sposobów klasyfikacji kapitału społecznego<sup>2</sup>. Zgodnie z jednym z nich wyróżnić można kapitał wiążący (*bonding*) oraz pomostowy (*bridging*)<sup>3</sup>. Pierwszy dotyczy więzi pomiędzy podmiotami należącymi do tej samej grupy społecznej, a drugi relacji między osobami należącymi do różnych grup, połączonych przez tzw. mosty (*bridges*).

O ile kapitał wiążący i pomostowy coraz częściej są przedmiotem zainteresowania badaczy różnych dyscyplin naukowych, o tyle stosunkowo rzadko rozważania prowadzone przez autorów poparte są wynikami badań empirycznych – w dużym stopniu mają one bowiem charakter teoretyczny czy koncepcyjny. Ponadto rzadko analizuje się znaczenie obu typów kapitału, a w szczególności relacji między nimi dla podejmowania i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej. Wreszcie analiz takich brakuje w odniesieniu do sektora turystycznego, w którym kooperacja międzyorganizacyjna ma kluczowe znaczenie – choćby ze względu na złożony

- 
- 1 Praca sfinansowana ze środków Narodowego Centrum Nauki, projekt pt. „Relacje społeczne jako stymulanta innowacyjności organizacyjnej – kontekst współpracy międzyorganizacyjnej w wybranych sektorach kreatywnych”, nr UMO-2017/27/B/HS4/01051.
  - 2 Por. M. Rostila, *The facets of social capital*, „Journal for the Theory of Social Behaviour” 2011, vol. 41(3), s. 308–326.
  - 3 F. Nonino, *The network dimensions of intra-organizational social capital*, „Journal of Management & Organization” 2013, vol. 19(4), s. 454–477.

charakter produktu turystycznego obszaru, składającego się z wielu elementów, dostarczanych przez wiele różnych podmiotów.

Celem opracowania jest zatem przedstawienie znaczenia obu typów kapitału społecznego – wiążącego i pomostowego – oraz relacji między nimi dla podejmowania i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze turystycznym. Wykorzystano badania przeprowadzone na terenie Wisły z 48 przedsiębiorcami należącymi do Wiślańskiej Organizacji Turystycznej. Jako narzędzie zastosowano kwestionariusz wywiadu półstrukturyzowanego. Zgromadzony materiał miał charakter zarówno ilościowy, jak i jakościowy. W przypadku danych ilościowych zastosowano analizę sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA), która pozwoliła dokonać wizualizacji kooperacji międzyorganizacyjnej. Z kolei analiza jakościowa dostarczyła odpowiedzi na pytanie o to, dlaczego dany aktor zajmuje w sieci współpracy określoną pozycję. Jak pokazały wyniki badań, jednym z czynników, który okazał się wpływać na pozycję podmiotu w sieci, był posiadany przez niego kapitał społeczny, zarówno wiążący, jak i pomostowy.

## Wiążący i pomostowy kapitał społeczny i ich znaczenie w działalności gospodarczej przedsiębiorstw

Wśród licznych klasyfikacji kapitału społecznego dostępnych w literaturze na uwagę zasługuje między innymi klasyfikacja autorstwa Putnama<sup>4</sup>, dokonana z punktu widzenia rodzaju podmiotów połączonych relacjami. Putnam wyróżnił kapitał wiążący i pomostowy. Pierwszy oznacza relacje między podmiotami z tej samej grupy, połączonymi na przykład wspólnymi normami, wartościami, zaufaniem itp.<sup>5</sup> Można utożsamiać je z tzw. silnymi więziami (*strong ties*) w koncepcji Granovettera<sup>6</sup>. Ten typ relacji ma służyć budowaniu wspólnej tożsamości grupy i wzmacnianiu jej spójności. Podmioty połączone kapitałem wiążącym mają zatem

4 R.D. Putnam, *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Warszawa – Kraków 1995. Por. także: J. Bartkowski, *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, Wydawnictwo Naukowe Scholar Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 54–97.

5 M. Woolcock, D. Narayan, *Social capital: Implications for development theory, research, and policy*, „The World Bank Research Observer” 2000, vol. 15(2), s. 225–249; D.W. Taylor, O. Jones, K. Boles, *Building social capital through action learning: an insight into the entrepreneur*, „Education + Training” 2004, vol. 46(5), s. 226–235.

6 M.S. Granovetter, *The strength of weak ties*, [w:] S. Leinhardt (red.), *Social networks*, Academic Press, New York 1977, s. 347–367.

podobną wiedzę i podobną sieć relacji. Są to przykładowo relacje między członkami rodziny, przyjaciółmi, bliskimi kolegami, członkami grup etnicznych, sąsiadzkich itp. Z kolei kapitał pomostowy oznacza mniej gęste (luźniejsze) relacje między podmiotami należącymi do innych grup, których nie łączą silne więzi wspólnej tożsamości, wartości czy norm. Mogą to być na przykład znajomi, członkowie stowarzyszeń czy podmioty pochodzące z różnych regionów, a także podmioty zupełnie do tej pory obce względem siebie. Kapitał ten można utożsamiać z tzw. słabymi więziami (*weak ties*) w koncepcji Granovettera<sup>7</sup>. Ze względu na przynależność do różnych grup podmioty połączone kapitałem pomostowym mają nieco inną sieć relacji, stąd dysponują innymi zasobami, w tym innym spojrzeniem na rzeczywistość gospodarczą, inną wiedzę czy doświadczeniem<sup>8</sup>. To właśnie kapitał pomostowy umożliwia tzw. ekspansję sieci – jej poszerzenie o krąg innych, nowych podmiotów.

W literaturze podkreśla się korzyści istnienia obu typów kapitału, a przy tym wskazuje, iż optymalne decyzje i działania rynkowe wymagają możliwie najlepszej ich kombinacji ilościowej i jakościowej (tzw. portfolio relacji). Przykładowo: Uzzi twierdzi, że ważne jest, w jaki sposób przedsiębiorstwo powiązane jest ze swoją siecią kontaktów (czy są to silne, czy słabe więzi), a następnie jaka jest architektura/struktura szerszej sieci, w której ten podmiot funkcjonuje, oraz sieci, w których funkcjonują jego bezpośredni partnerzy<sup>9</sup>. Uzzi stwierdza, że najkorzystniejsza jest sytuacja, gdy jest się powiązaniem ze swoimi bezpośrednimi partnerami kapitałem wiążącym i jednocześnie, gdy oni połączeni są ze swoją siecią kooperantów zarówno kapitałem wiążącym, jak i pomostowym<sup>10</sup>. Podmiot, który łączy z partnerami silne więzi, może za ich pośrednictwem dotrzeć do aktorów spoza własnej sieci, a dzięki temu generować korzyści z tego płynące, takie jak dostęp do nowej wiedzy, wzrost innowacyjności itp.<sup>11</sup>

Do podobnych konkluzji dochodzi w swoich badaniach Jack. Autorka przytacza wypowiedzi rozmówców, według których kluczową rolę w otwieraniu i rozwijaniu ich przedsiębiorstw odgrywał kapitał wiążący – tj. rodzina, приятели

7 Tamże.

8 R.S. Burt, *The Social Capital of Structural Holes*, [w:] M.F. Guillen i wsp. (red.), *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, Russell Sage Foundation New York 2002, s. 148–190; J. Onyx, P. Bullen, *Measuring social capital in five communities*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2000, vol. 36(1), s. 23–42; J. Macke, E.K. Dilly, *Social capital dimensions in collaborative networks: The role of linking social capital*, „International Journal of Social Inquiry” 2010, vol. 3(2), s. 121–136.

9 B. Uzzi, *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, s. 35–67.

10 Tamże.

11 Tamże.

itp. Kapitał pomostowy był wykorzystywany rzadziej i za pośrednictwem kapitału wiążącego<sup>12</sup>. Zdaniem autorki oba typy kapitału się uzupełniają, bo mimo że zdobycie nowych zasobów, na przykład wiedzy, możliwe jest dzięki istnieniu kapitału pomostowego, to dostęp do niego często nie byłby możliwy lub byłby znacznie utrudniony w przypadku braku kapitału wiążącego. Podmiot łączący niepowiązanych ze sobą aktorów, zgodnie z założeniami analizy sieciowej, odgrywa rolę tzw. mostu (*bridge*), wypełniając tzw. lukę strukturalną w sieci<sup>13</sup>. Badania Jack, Dodd i Andersona pokazały, że budowanie obu typów więzi jest naprzemienne i się nie wyklucza. Jednak równowaga między nimi może się różnić, na przykład w zależności od regionu czy sektora<sup>14</sup>.

Ponadto w literaturze oba typy kapitału analizuje się nie tylko w odniesieniu do ich struktury w danym momencie i w danym sektorze czy regionie, lecz także w ujęciu dynamicznym. Kapitał pomostowy może bowiem z czasem przekształcić się w kapitał wiążący<sup>15</sup>.

Jack, Dodd i Anderson twierdzą, że kapitał wiążący może powstawać w efekcie celowych zabiegów danego podmiotu (kalkulacji, iż będzie to ekonomicznie opłacalne), jednak jeśli z czasem nie będzie się on opierał na solidnych fundamentach – wspólnej tożsamości, czyli wartościach, zaufaniu, normach itp. – nie przyniesie pożądanych rezultatów<sup>16</sup>. Instrumentalne budowanie kapitału wiążącego nie jest zatem właściwe.

Jak więc wynika z dotychczasowych badań, oba typy kapitału potrzebne są przedsiębiorstwu na różnych etapach jego rozwoju, a także w odniesieniu do różnych sfer działalności, wymagających podejmowania określonych decyzji, na przykład dotyczących tego, czy przystąpić do współpracy międzyorganizacyjnej. Współpraca międzyorganizacyjna jest w ostatnich latach przedmiotem analiz prowadzonych w odniesieniu do różnych sektorów gospodarki. Jednym z nich jest sektor turystyczny, w którym kooperacja podmiotów kreujących tzw. regionalny produkt turystyczny (na który składa się wiązka różnego rodzaju dóbr i usług nabywanych w miejscu docelowym przez turystę i dostarczanych przez różne podmioty) jest niezbędna. Wynika to z faktu, iż żaden z nich nie jest w stanie samodzielnie zaspokoić wszystkich potrzeb zgłaszanych w związku z wyjazdem turystycznym.

12 S.L. Jack, *The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42(6), s. 1233–1259.

13 R.S. Burt, *The social capital...*

14 S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 20 March 2008, s. 125–159.

15 Tamże; B. Uzzi, *Social structure...*

16 S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

Ważne jest połączenie sił różnych podmiotów (w szczególności władz samorządowych i przedsiębiorców), by zachęcić turystę do przyjazdu do danego miejsca i – gdy już do niego przyjedzie – by stworzyć mu jak najlepszą ofertę w danej gminie czy regionie.

Zarówno nawiązanie, jak i rozwój takiej współpracy, a także jej efekty, zależą od wielu czynników. Jak pokazują dotychczasowe studia literaturowe, jednym z nich jest kapitał społeczny, w tym omówione wcześniej dwa jego rodzaje – tj. kapitał wiążący i pomostowy. To, jakie jest znaczenie każdego z nich dla kooperacji w sektorze turystyki, zostało przedstawione na podstawie badań empirycznych przeprowadzonych wśród podmiotów z terenu Wisły.

## Metodyka badań

Zaprezentowane badania prowadzone były w Wiśle wśród dobranych w doborze celowym 48 podmiotów zrzeszonych w Wiślańskiej Organizacji Turystycznej (WOT), zajmującej się promocją Wisły jako gminy atrakcyjnej turystycznie. Z wyjątkiem jednego rozmówcy – przedstawiciela władz samorządowych miasta Wisła – pozostali reprezentowali sektor prywatny, tj. przedsiębiorców nastawionych na zysk, prowadzących działalność gospodarczą pośrednio lub bezpośrednio związaną z turystyką.

Z rozmówcami przeprowadzono wywiady półstrukturyzowane, w trakcie których pytano ich o współpracę gospodarczą z każdym innym podmiotem należącym do WOT. Na podstawie uzyskanych informacji – zarówno ilościowych, jak i jakościowych – wykorzystując analizę sieci społecznych (*Social Network Analysis* – SNA) i stosując pytania otwarte, mające na celu pogłębić informacje uzyskane w odpowiedziach na pytania zamknięte, odwzorowano sieć relacji w postaci współpracy gospodarczej między badanymi podmiotami. W ten sposób ustalono nie tylko, jak wygląda sieć kooperacji między członkami WOT, w szczególności: które podmioty współpracują z którymi i czego dotyczy ta współpraca, ale także – dzięki pytaniom otwartym – udało się pozyskać informację, jaką rolę w zakresie nawiązywania, a następnie rozwoju współpracy odegrał wiążący i pomostowy kapitał społeczny.

Po przeprowadzeniu wywiadów dokonano transkrypcji ich treści, a następnie zakodowano i przeprowadzono ich analizę. Do prezentacji wyników badań wykorzystano wybrane cytaty rozmówców. Z kolei dane o charakterze ilościowym zgromadzono w postaci macierzy zero-jedynkowej (binarnej), co następnie pozwoliło wyrysować tzw. grafy, prezentujące sieć badanych relacji (współpracy gospodarczej między respondentami). Wykorzystano w tym celu program UCINET.

## Rezultaty badawcze

Badania pozwoliły stwierdzić, że w kooperacji międzyorganizacyjnej przedsiębiorców turystycznych znaczenie miały oba typy kapitału. Jednak – co ważne – przedsiębiorcy, zwłaszcza tzw. silnie zakorzenieni (osadzeni) społecznie w gminie, w szczególności rodowici wiślanie, bazowali głównie na kapitale wiążącym, z biegiem czasu natomiast, jak twierdzili, przestawał on im wystarczać w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Właścicielka jednego z gospodarstw agroturystycznych w Wiśle, należącego do WOT, była jednocześnie przewodniczącą koła gospodarstw agroturystycznych (także licznie zrzeszonych w WOT) o nazwie „Agrogościna”. Opowiadała o tym, że w ramach swojej działalności członkowie koła zdecydowali się na udzielanie klientom rabatów na usługi noclegowe, w efekcie czego powstał katalog podmiotów oferujących zniżki turystom korzystającym z gospodarstw agroturystycznych. Początkowo w katalogu znalazły się osoby, z którymi przewodnicząca koła utrzymywała bliskie relacje (kapitał wiążący). Jednak w miarę rozwoju działalności koła i członków w nim zrzeszonych pojawiła się potrzeba uwzględnienia w katalogu także innych podmiotów. W tym przypadku krąg najbliższych znajomych okazał się niewystarczający. Przewodnicząca koła wraz z zastępczynią „uruchomiły” zatem swoje bliskie znajomości (kapitał wiążący) w celu dotarcia do osób świadczących usługi, które wzbogaciłyby ofertę katalogu (kapitał pomostowy). Tak tę sytuację opisywała przewodnicząca „Agrogościny”:

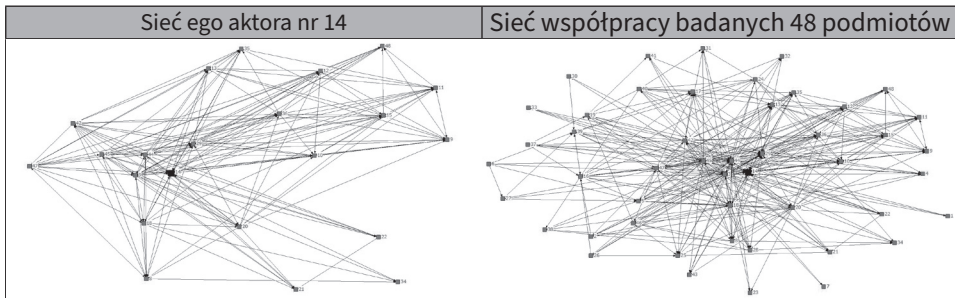
Podpisywałyśmy wszystkie umowy, dokładnie i to są generalnie wszystkie takie obiekty, które my znamy, to są nasi znajomi [...]. I to się stworzyło od tego, że oni jakby byli w naszym katalogu w pierwszej opcji [...]. Natomiast potem wynikały jakieś tam rzeczy, że czegoś, jakiejś branży nam brakowało, czy uważałyśmy, że to jest fajne, żeby na przykład z nami [to – przyp. aut.] było. Dana firma czy dana branża typu Leśny Park Niespodzianek – to jest atrakcja dla naszych gości, dla naszych dzieci, które... i dla gości, którzy przyjeżdżają, bo to jest fajny park. Więc po prostu żeśmy wtedy już przez znajomych czy przez jakieś inne znajomości próbowały dostać się do [...]. Właściwie przez znajomego żeśmy się umówiły, żeby ten pan już wiedział, jak to działa i tak żeśmy to swoimi kroczkami próbowały [rozwinąć – przyp. aut.]. [P14]

Podkreślano jednak, że w przypadku kapitału wiążącego – gdy podmioty łączyły bliskie relacje, oparte na zaufaniu, osobistej zażyłości i wiedzy o sobie nawzajem, a tak było na przykład w przypadku członków „Agrogościny” – zdecydowanie łatwiej było nawiązać i rozwijać współpracę. Przede wszystkim przedsiębiorcy czynili to częściej i chętniej, będąc bardziej otwartymi na różne formy kooperacji:

To budzi zaufanie większe, bo to jest to samo, że na przykład jeżeli ja kogoś polecam i znam i ktoś przychodzi i mi na przykład mówi: wiesz Natasza, tam potrzebuję kogoś do pomocy, kogoś do pracy i w tym momencie, jeżeli ja wiem, że ta osoba jest godna polecenia, ja ją polecam, tak... bo zdaję sobie sprawę, że jest... czy miejsce, czy rzeczy, czy cokolwiek... Wie pani, inaczej jak ktoś do mnie dzwoni i chce reklamę, i mówi... bo pięć tysięcy jest takich telefonów [...]. Także te relacje, te znajomości na pewno są [ważne – przyp. aut.]. [P14]

Kapitał wiążący, jaki w dużym zakresie posiadała cytowana rozmówczyni (aktor nr 14 w sieci badanych relacji), przekładał się na gęstą sieć współpracy gospodarczej, jaką udało się jej zbudować z innymi badanymi podmiotami. Widoczne jest to na grafach zamieszczonych w tabeli 1. Prezentują one relacje współpracy biznesowej cytowanej rozmówczyni (aktor nr 14) – jej dość gęstą sieć relacji – tzw. sieć ego (po lewej stronie) na tle całej sieci współpracy między wszystkimi objętymi badaniami członkami WOT (po prawej). Jak widać na grafie z prawej strony, aktor nr 14 jest jednym z podmiotów centralnych w sieci, tj. najbardziej aktywnych w zakresie współpracy biznesowej, o czym świadczy jego względnie centralne położenie (środkowe umiejscowienie) w sieci.

**Tabela 1.** Sieć ego aktora centralnego na tle całej sieci współpracy badanych rozmówców



■ Aktor 14

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

Istnienie kapitału wiążącego stwarzało swego rodzaju zobowiązanie do wywiązania się z obietnic i słowa danego partnerowi. Służyło to także stabilności współpracy, a ponadto ułatwiało jej nawiązanie i przebieg (czyniąc ją mniej kosztową – niższe koszty transakcyjne).

Zawsze bardziej sytuacja jest klarowna, jeżeli wiem o tym, że osoba, z którą przyjdzie mi współpracować, jest stela [stąd – przyp. aut.] [...]. To się wiąże z bardzo starym, a mądrym powiedzeniem: mianowicie, że „słowo jest ważniejsze od pieniędzy”.

I proszę pani, u nas, relacje między nami tu stela są rzeczywiście na tym poziomie, że jeżeli się powie, to to jest wykonywane, to jest odpowiedzialność. Ja nie muszę mieć, proszę pani, sterty papierów, umowy, pieczętek, podpisów itd. i proszę pani doskonale wiem, że na telefon w tej chwili, bo to jest podstawowa forma łączności, załatwia się, praktycznie rzecz biorąc, wszystko. [P42]

Inaczej sytuacja wyglądała w przypadku braku kapitału wiążącego i nawiązywania współpracy z podmiotami obcymi/zewnętrznymi. Te, jak wskazywała rozmówczyni, najczęściej oczekiwały pisemnych umów, gdyż nie miały poczucia, że ustne porozumienie zapewni im właściwe wywiązanie się z umowy. To wydłużyło i utrudniało proces nawiązywania kooperacji:

Natomiast niestety z podmiotami zewnętrznymi, wie pani... to nie my się domagamy, to oni się domagają od nas [pisemnych umów – przyp. aut.], czym my niejednokrotnie jesteśmy bardzo zdziwieni, bo u nas szkoda nam czasu na tego rodzaju rozwiązania. U nas się dzwoni i jest. No może się zdarzyć, że tam coś zapomnę, ale to wie pani, pięć minut i ja jestem tam, gdzie trzeba. Natomiast, proszę pani, podmioty zewnętrzne właśnie niestety cechuje to, że im się wydaje, że jak nie jest na papierze, no to nie wiadomo, to oni nas oszukają, to oni nie wiadomo co z nami itd. [P42]

Badania pokazały, że z powodu dominującego znaczenia kapitału wiążącego kapitał pomostowy był jednak w Wiśle bardzo potrzebny, zwłaszcza w kontekście zapewnienia innego sposobu myślenia, napływu nowej wiedzy oraz innowacyjności, niezbędnych do rozwoju oferty turystycznej miasta. Tak na ten temat opowiadała właścicielka jednego z pensjonatów:

Na pewno bardziej aktywne są osoby, które nie są stąd, są to osoby bardziej otwarte, które gdzieś tam właśnie w innych miastach kończyły szkoły. Które gdzieś więcej wyjeżdżają, podróżują, więcej w życiu widzą, wiedzą. Natomiast z tymi osobami, które są stąd, jakoś trudniej czasami nawiązać kontakt, bo mają takie trochę węższe horyzonty, mam wrażenie. [...]. Natomiast tak widzę, że to, co w mieście się pozytywnego dzieje, te nowe atrakcje, które powstają, te nowe ciekawe obiekty, to zwykle uruchamiane są przez osoby, które stąd nie pochodzą. [P40]

Tymczasem, jak wynika z przytoczonych słów przedsiębiorcy, budowanie kapitału społecznego (pomostowego), a następnie podjęcie współpracy z przedsiębiorcami z terenu Wisły nierzadko było utrudnione dla przedsiębiorców pochodzących z zewnątrz. Jak twierdziła rozmówczyni, wynikało to po części ze specyfiki Wisły:



Natomiast są takie osoby też nie zawsze dobrze postrzegane tutaj i nie zawsze mile widziane. Na pewno to, że otwierają się kolejne obiekty, nie zawsze jest... buduje jakieś dobre relacje. Bo tak jak mówię – jak my powstailiśmy, to właśnie nas zdziwiło tutaj, że wyciągnęliśmy rękę do naszych sąsiadów i myśleliśmy, że fajnie nam się będzie współpracowało, a gdzieś tam nas przegoniono. Więc, no nie zawsze to... i to troszkę też zniechęca, bo nigdy się nie wie, jaki będzie skutek tego, że wyciągniemy pierwszą rękę. Czasami nas ktoś uściśnie, a czasami zamknie przed nami drzwi. [P40]

Badania pozwoliły pokazać, że przewaga jednego typu kapitału nad innym może prowadzić do różnego rodzaju problemów czy kosztów. Przykładem tego jest wynikająca z przywołanej wcześniej specyfiki Wisły, tzw. splątanie wiślańskich przedsiębiorców – poczucie, że nie mogą podejmować optymalnych (z ekonomicznego punktu widzenia) decyzji, z uwagi na łączący ich kapitał wiązający:

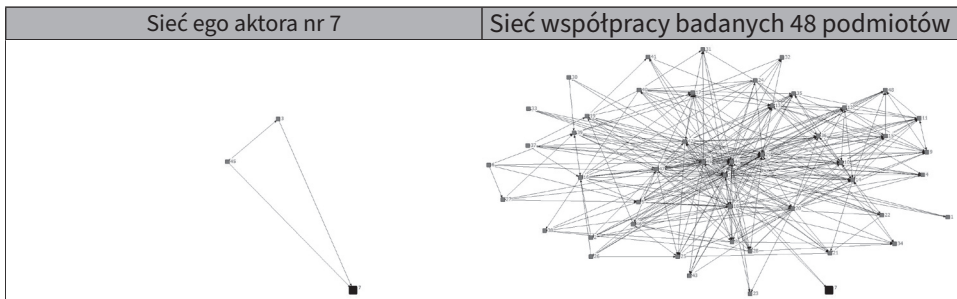
Chyba są trochę splątani w te relacje, bo już ze szkoły się tutaj znają... Tutaj się ci wiślanie wszyscy ze sobą znają, więc to jest później tak, że ktoś tam o coś prosi. A przyjmij do pracy, a tu, a załatw coś tam. No i potem się robi taki kociołek i to wszystko się tam kłębi. [P40]

Jednocześnie podkreślano, że wiślańscy przedsiębiorcy często boją się budowania kapitału pomostowego z przedsiębiorcami z zewnątrz z uwagi na wiążącą się z tym niepewność wynikającą z konieczności zmiany dotychczasowego *status quo* panującego w gminie:

Generalnie mam wrażenie, że wiślanom zależy na tym, żeby zmian było jak najmniej, bo oni się wszyscy cieszą z tego, co mają [...]. Generalnie ktoś, kto by przyszedł, mógłby zburzyć to wszystko, więc myślę, że tutaj o to chodzi głównie. [P40]

Badania pokazały, że także w przypadku przedsiębiorców, nie tylko gminy jako całości, bazowanie głównie na jednym typie kapitału może utrudniać prowadzenie działalności gospodarczej. Dobrym przykładem jest choćby restauracja w Wiśle, której właścicielka, pochodząca i na co dzień mieszkająca w innym mieście, przez parę lat działalności właściwie z nikim nie zdążyła nawiązać współpracy (jedynie 2 na 47 podmiotów wskazały ją jako partnerkę we współpracy biznesowej). Jak twierdziła, utrudniało jej to prowadzenie restauracji. W tabeli 2 (z lewej strony) przedstawiono sieć ego przywołanej właścicielki restauracji (aktor nr 7). Składa się na nią, obok niej samej, jedynie 2 kooperantów, natomiast obok (po prawej) dla porównania pokazano sieć współpracy między wszystkimi badanymi podmiotami, wśród nich jest także rozmówczyni. Jak widać, zajmuje ona w sieci kooperacji podmiotów w Wiśle pozycję peryferyjną – graficznie odzwierciedla to jej oddalenie względem centrum sieci.

Tabela 2. Sieć ego aktora peryferyjnego na tle całej sieci współpracy badanych rozmówców



■ Aktor nr 7

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem oprogramowania UCINET.

Sama restauratorka przyznała, że to właśnie brak kapitału społecznego utrudnia jej współpracę biznesową:

**Badacz:** Uważa Pani, że ma to [pochodzenie z Wisły – przyp. aut.] znaczenie [dla prowadzenia działalności gospodarczej – przyp. aut.]?

**Rozmówca:** Ma, jak wszędzie.

**Badacz:** Trudno jest osobom, które są spoza?

**Rozmówca:** To znaczy, wie pani co, jakby jeszcze człowiek był taki, że garnie się tam, bo ja zaś nie jestem taka, żeby gdzieś się tam pchać, kogoś poznawać czy coś, bo górale są góralami [śmiej – przyp. aut.] i oni... wiadomo, że nie dopuszczą cię do żłoba, po co ja się tam mam garnąć? Ja tu na tym swoim grajdole jestem i... ale ma to wpływ, na pewno.

**Badacz:** Czyli tym osobom, które są stąd, to jest po prostu...

**Rozmówca:** Na pewno łatwiej. Bo się znają. [P7]

Z drugiej strony podkreślano, że utrzymywanie relacji współpracy z podmiotami, z którymi łączy przedsiębiorcę kapitał wiążący, może być trudniejsze ze względu na pewne konflikty z przeszłości czy różnego rodzaju uprzedzenia. W takim przypadku podkreślano zalety budowania kapitału pomostowego i współpracy z obcymi przedsiębiorcami:

**Rozmówca:** Czasem nawet lepiej się współpracuje z osobami spoza... No, bo czasem, jak się za dobrze kogoś zna, tak w to, to, to, to... czasem może to utrudniać coś, jakies animozje w stosunku do kogoś, czy coś. A tak, jak się...

**Badacz:** Czysta karta?

**Rozmówca:** *Carte blanche*. [śmiej – przyp. aut.] [P24]

Badania pokazały także, że kapitał pomostowy z czasem przekształcał się w kapitał wiążący. Przykładem tego może być wypowiedź przedstawiciela władz samorządowych, będącego członkiem WOT, który tak mówił o tym, jak w trakcie wspólnej pracy z członkami zarządu WOT (z którymi początkowo nie utrzymywał bliższych relacji) nawiązał relacje przyjacielskie:

Bo wie pani, to nie jest tak na tych zebraniach, że my jesteśmy taką formalną grupą, a te spotkania są takie oficjalne. Nawet bym powiedziała, że my się trochę przyjaźnimy dzięki temu. I to jest często tak, że prezes nas musi tutaj strofować: „nie rozmawiamy teraz o dzieciach, ciuchach i w ogóle zakupach” [śmiech – przyp. aut.], tylko idziemy do przodu [śmiech – przyp. aut.]. [P47]

Wreszcie badania pozwoliły stwierdzić, że dla współpracy ważne było, by kapitał wiążący opierał na solidnych fundamentach – wspólnej tożsamości, czyli wartościach, zaufaniu, normach itp. Jeśli budowany był z pominięciem tych elementów, nie przynosił pożądanych rezultatów. Przykładem tego były słowa roadowitej wiślanki, właścicielki jednego z pensjonatów, która opowiadała o tym, że nowi przedsiębiorcy przyjeżdżający do Wisły, niejednokrotnie z powodu braku wiedzy o lokalnej kulturze czy zwyczajach, mimo że chcą budować z wiślańskimi przedsiębiorcami współpracę biznesową opartą na zaufaniu (kapitale wiążącym), swoim postępowaniem naruszają lokalną tożsamość, zrażając do siebie miejscowych przedsiębiorców:

No ja już ostatnio słyszałam, że pani z [nazwa restauracji – przyp. aut.] powiedziała, że wiślanie jej robią pod górkę, nie? [śmiech – przyp. aut.]. Ona jest spoza Wisły, ona kupiła ten lokal i ona teraz tą Gesslerową miała. Wiślanie nie robią jej pod górkę, tylko że wiślanie po prostu, jak zobaczyli, że ona zareklamowała Koniaków i koniakowskie koronki i ubrała kelnerki w Wiśle w stroje regionalne z Istebnej, no to zrobiła trochę *faux pas* [...]. Nawet burmistrz nie przyszedł tam na to [uroczysta kolacja nagrywana dla ogólnopolskiego programu telewizyjnego – przyp. aut.], bo jak się dowiedział, to się obraził [...]. Także ja myślę, że każdy rejon sobie pilnuje swojej kultury i swojej tradycji. I jak taka pani właśnie, która przyszła nie z Wisły, nie jest w Wiśle i ona nie zwróciła na to uwagi, jej to pewnie nie dotknie nigdy, bo ona tego nie rozumie, prawda. [P36]

## Podsumowanie

Badania pozwoliły stwierdzić, że do budowania i rozwijania współpracy biznesowej na obszarze turystycznym potrzebne są oba typy kapitału: wiążący i pomostowy<sup>17</sup>. Oba mają charakter uzupełniający, ze względu na korzyści, które generują. W przypadku istnienia kapitału wiążącego możliwe jest szybkie i obciążone mniejszym ryzykiem nawiązywanie kooperacji ze znanymi sobie partnerami. Współpraca taka nie tylko jest stabilniejsza, ale generuje niższe koszty transakcyjne, choćby ze względu na łatwość i szybkość dostępu do partnera lub brak konieczności zabezpieczenia się na wypadek jego nieuczciwości, co jest możliwe dzięki wzajemnemu zaufaniu. Z kolei istnienie kapitału pomostowego umożliwi dostęp do nowych, nieznanych lub mniej znanych partnerów, mających inną wiedzę i spojrzenie na działalność gospodarczą, co prowadzi do większej innowacyjności w działalności gospodarczej. Wnioski te, odnoszące się do sektora turystycznego, są zgodne z wynikami badań dotyczącymi korzyści obu typów kapitału w innych sektorach gospodarki<sup>18</sup>.

Zaprezentowane badania wyraźnie pokazały, że bazowanie tylko na jednym typie kapitału w prowadzeniu działalności gospodarczej może mieć negatywne skutki. Zbyt mocna dominacja kapitału wiążącego może prowadzić do nieefektywności ekonomicznej wywołanej konfliktami z bliskimi, znanymi sobie partnerami lub do braku innowacyjności. Z kolei odwrotna sytuacja sprawia, że koszty nawiązania na przykład współpracy międzyorganizacyjnej mogą być dużo wyższe, bo może ona wymagać dłuższego procesu poszukiwania odpowiedniego partnera czy spisywania formalnych umów o współpracy.

Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają wnioski Uzziego z badań sektora odzieżowego, z których wynika, że z punktu widzenia prowadzenia własnej działalności gospodarczej najkorzystniejsze jest powiązanie z bezpośrednimi partnerami kapitałem wiążącym, gdy ci partnerzy z kolei połączeni są ze swoją siecią zarówno kapitałem wiążącym, jak i pomostowym. Wówczas dany podmiot, za pośrednictwem kapitału wiążącego, może bez większego problemu czy kosztów dotrzeć do aktorów spoza własnej sieci, a dzięki temu generować korzyści z tego płynące, takie jak na przykład dostęp do nowej wiedzy i rozwój innowacyjności<sup>19</sup>. W taki sposób właśnie do kolejnych, nieznanych wcześniej podmiotów uwzględnionych w katalogu promocyjnym „Agrogościny” docierała przedstawicielka tej organizacji. Dla podmiotów gospodarczych cenne jest zatem budowanie przede

17 S.L. Jack, *The role, use and activation...*; S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

18 B. Uzzi, *Social structure...*

19 Tamże.

wszystkim kapitału wiążącego, a następnie wykorzystywanie go do poszerzania sieci swoich kontaktów (kapitał pomostowy).

Jak już wspomniano, budowanie obu typów kapitału jest naprzemienne i się nie wyklucza, jednak – jak stwierdzili Jack, Dodd i Anderson – proporcje między nimi mogą różnić się na przykład w zależności od regionu/miasta<sup>20</sup>. Specyfika Wisły (gminy małej, o silnej tożsamości kulturowej, wielowyznaniowej) sprawiła, że większość przedsiębiorców, zwłaszcza tych o pochodzeniu wiślańskim, dość dobrze się znała – ze szkoły, poprzednich miejsc pracy, była połączona więziami rodzinnymi, religijnymi itp. W przypadku tych podmiotów kapitał wiążący dominował nad kapitałem pomostowym. Często zresztą prowadziło to do swego rodzaju poczucia bycia „splątanych”, a także sprzyjało stagnacji i ograniczaniu innowacyjności działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Zdaniem badanych korzyści kapitału wiążącego manifestowały się głównie w pierwszych fazach działalności ich przedsiębiorstw, potem jednak kapitał ten przestawał być dla nich wystarczający i pojawiała się potrzeba poszerzenia sieci kontaktów. Potwierdza to wnioski z badań Jack<sup>21</sup>. Przykład przywoływanej już przedstawicielki koła „Agrogościna” pokazuje dobitnie potrzebę poszerzenia kręgu współpracujących z nią przedsiębiorców, w miarę jak członkinie koła rozwijały działalność agroturystyczną. Ważne jest zatem, by na kapitale wiążącym skupić się głównie w pierwszych fazach działalności gospodarczej, a następnie ukierunkować decyzje i działania gospodarcze na budowanie kapitału pomostowego.

Kapitał wiążący i pomostowy miały charakter elastyczny, gdyż badania pokazały, że z czasem ten drugi mógł przekształcić się w kapitał wiążący<sup>22</sup>. Przykładem tego było podkreślane przez wielu badanych wykształcanie się relacji koleżeńskich czy wręcz przyjacielskich na podstawie wyjściowego kapitału pomostowego (relacje np. czysto biznesowe z mało znanym lub nieznanym wcześniej partnerem).

Wreszcie badania pozwoliły potwierdzić, że jeśli budowanie kapitału wiążącego nie będzie opierało się na solidnych fundamentach – w szczególności wspólnej tożsamości lub przynajmniej poszanowaniu wartości lub norm wyznawanych przez partnera/ów – nie przyniesie ono pożądaných rezultatów<sup>23</sup>. Instrumentalne budowanie kapitału wiążącego nie jest zatem skuteczne, a wręcz może powodować konflikty między podmiotami. Jest to ważny – zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia – wniosek płynący z badań.

20 S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

21 S.L. Jack, *The role, use and activation...*

22 B. Uzzi, *Social structure...*; S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

23 S. Jack, S. D. Dodd, A.R. Anderson, *Change and the development...*

Na zakończenie należy podkreślić, że w opracowaniu, na przykładzie relacji przedsiębiorców w jednej gminie, przedstawiono jedynie najważniejsze korzyści, a także potencjalne problemy związane z podejmowaniem i rozwijaniem współpracy gospodarczej na podstawie dwóch typów kapitału społecznego – wiążącego i pomostowego. Pokazano także, w jaki sposób relacje między nimi mogą oddziaływać na współpracę międzyorganizacyjną. Zagadnienie to jest jednak na tyle złożone, że wymaga dalszych, bardziej pogłębionych badań. Niniejszy tekst stanowić może element szerszej dyskusji na temat tego ważnego zagadnienia.

---

## Bibliografia

- Bartkowski J., *Kapitał społeczny i jego oddziaływanie na rozwój w ujęciu socjologicznym*, [w:] M. Herbst (red.), *Kapitał ludzki i kapitał społeczny a rozwój regionalny*, „Wydawnictwo Naukowe Scholar Sp. z o.o., Warszawa 2007, s. 54–97.
- Burt R.S., *The Social Capital of Structural Holes*, [w:] M.F. Guillen, R. Collins, P. England, M. Meyer (red.), *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging Field*, Russell Sage Foundation New York 2002, s. 148–190.
- Granovetter M.S., *The strength of weak ties*, [w:] S. Leinhardt (red.), *Social networks*, Academic Press, New York 1977, s. 347–367.
- Jack S.L., *The role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis*, „Journal of Management Studies” 2005, vol. 42(6), s. 1233–1259.
- Jack S., Dodd S. D., Anderson A.R., *Change and the development of entrepreneurial networks over time: a processual perspective*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 20 March 2008, s. 125–159.
- Macke J., Dilly E.K., *Social capital dimensions in collaborative networks: The role of linking social capital*, „International Journal of Social Inquiry” 2010, vol. 3(2), s. 121–136.
- Nonino F., *The network dimensions of intra-organizational social capital*, „Journal of Management & Organization” 2013, vol. 19(4), s. 454–477.
- Onyx J., Bullen P., *Measuring social capital in five communities*, „The Journal of Applied Behavioral Science” 2000, vol. 36(1), s. 23–42.
- Putnam R.D., *Demokracja w działaniu. Tradycje obywatelskie we współczesnych Włoszech*, Wydawnictwo Znak, Warszawa – Kraków 1995.
- Rostila M., *The facets of social capital*, „Journal for the Theory of Social Behaviour” 2011, vol. 41(3), s. 308–326.
- Taylor D.W., Jones O., Boles K., *Building social capital through action learning: an insight into the entrepreneur*, „Education + Training” 2004, vol. 46(5), s. 226–235.
- Uzzi B., *Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, s. 35–67.
- Woolcock M., Narayan D., *Social capital: Implications for development theory, research, and policy*, „The World Bank Research Observer” 2000, vol. 15(2), s. 225–249.

---

## Streszczenie

W relacjach międzyorganizacyjnych, w szczególności we współpracy, kluczowe znaczenie odgrywa kapitał społeczny. Jest to zarówno tzw. kapitał wiążący – oparty na bliższych relacjach z podmiotami należącymi do jednej grupy społecznej, jak i tzw. pomostowy – budowany między osobami należącymi do różnych grup. Celem opracowania jest przedstawienie znaczenia obu typów kapitału społecznego – wiążącego i pomostowego – oraz relacji między nimi dla podejmowania i rozwoju współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze turystycznym. W rozdziale przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w formie wywiadów z przedsiębiorcami turystycznymi. Ustalono, iż kooperacja między nimi wymaga wykorzystania obu typów kapitału i mają one względem siebie charakter komplementarny. Ważne są też relacje (proporcje) między nimi, zmieniające się w zależności od uwarunkowań współpracy.

**Słowa kluczowe:** kapitał społeczny, kapitał wiążący, kapitał pomostowy, współpraca międzyorganizacyjna, sektor turystyki

---

## Binding and bridging social capital in the cooperation of tourism sector entrepreneurs

### Abstract

In inter-organizational relations, in particular in cooperation, social capital plays a key role. This is both so-called bonding capital – based on closer relationships with entities belonging to one social group and bridging capital – built between entities belonging to different groups. The purpose aim of the chapter is to present the importance of both types of social capital – bonding and bridging – and the relationship between them for undertaking and developing inter-organizational cooperation in the tourism sector. The research carried out with tourist entrepreneurs was used. It was found that in the cooperation of tourism enterprises, the use of both types of capital is needed and they are complementary to each other. The right relations (proportions) between them are also important and they change depending on the conditions of cooperation.

**Keywords:** social capital, bonding capital, bridging capital, inter-organizational cooperation, tourism sector